

Теорія та історія державного управління

УДК 351:004

**Чернецький Олексій Володимирович**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування*

*Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Chernetskyi Oleksiy**

*Postgraduate Student of the*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

*ORCID: 0009-0005-6914-4138*

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ  
DIGITALIZATION OF PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT OF  
PUBLIC GOVERNMENT BODIES: THEORETICAL ASPECT**

*Анотація.* Вступ. Статтю присвячено теоретичним аспектам цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Проблема здійснення аналізу наукових підходів до змістовного наповнення дефініції «кадровий потенціал» є важливою для вітчизняної науки публічного управління. Водночас, стан останніх досліджень засвідчив про складність та багатогранність досліджуваного поняття. Потребують подальшого дослідження теоретичні та практичні підходи до комплексної оцінки сучасного стану, прогнозування розвитку та управління кадровим потенціалом, адаптація пріоритетних трендів цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади до сучасних реалій.

*Мета.* Метою дослідження є дослідження змістового наповнення категорії «управління кадровим потенціалом», визначення характерних особливостей кадрового потенціалу органів публічної влади як окремих індивідів та як колективу в цілому, його складники у контексті тенденції «цифровізації».

*Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо управління кадровим потенціалом у органах публічної влади; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, в яких проаналізовано підходи до сутності кадрового потенціалу, кадрового забезпечення, розвиток і використання кадрового потенціалу, теоретичні засади діагностики кадрового потенціалу в аспекті цифровізації органів публічного управління.*

*У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: структурно-функціонального аналізу (для характеристики складових системи кадрового потенціалу органів публічної влади); системного аналізу (для побудови авторської схеми кадрового потенціалу у сучасних системах державної служби); компаративний метод (для аналізу кращих практик управління кадровим потенціалом в органах публічної влади), метод синтезу (для формулювання висновків).*

*Результати. Визначено, що змістовне наповнення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади зводиться до впровадженні цифрових інструментів і платформ для оптимізації використання кадрових ресурсів органів управління задля досягнення завдань, функцій, що постають перед органом влади. Встановлено, що в науковому середовищі поруч із цифровізацією стрімко використовується дефініція цифрова трансформація, яка пов'язана з процесом впровадження цифрових технологій у сферу управління кадровим потенціалом, як комплекс методів й інструментів, орієнтованих на його супровід на основі відповідних цифрових рішень. Обґрунтовано, що цифровізація управління кадровим потенціалом значно трансформує практичну діяльність кадрових служб стосовно підбору, навчання персоналу, що підтверджує значимість конкретизації трендів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, як для управлінських кадрів, так й для спеціалістів.*

Акцентовано на міцному зв'язку кадрового потенціалу публічної служби з діяльністю органів публічної влади та управління. Розкрито змістовне наповнення дефініції «управління». Звернуто увагу розуміння у теоретичних підходах поняття як синонімічне до дефініцій управління людськими ресурсами й управління персоналом. Встановлено, що єдиного підходу до розуміння управління кадровим потенціалом на доктринальному рівні немає, однак охарактеризовано найбільш поширені підходи, що дало можливість надати авторську інтерпретацію цього поняття.

У обставинах надзвичайного характеру, обмеженості бюджетних ресурсів кадровий потенціал у сфері публічного управління є однією із основних складових стосовно пошуку нових напрямів формування, розвитку й відтворення цього потенціалу, що вважається необхідною умовою забезпечення соціально-економічного розвитку держави. Варто відзначити, що на сьогодні одним із слабких місць державно-управлінської сфери є недостатня сконцентрованість уваги з питання кадрового потенціалу й управлінню ним в аспекті урахування такої важливої складової як цифровізація.

Перспективи. Результати дослідження будуть корисними у подальшому науковому осмисленні сучасних проблем, обмежень й пошуку нових рішень організації роботи з управління кадровим потенціалом на публічній службі в аспекті цифровізації. Адже нині цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічного управління вважається стратегічним завданням, яка покликана забезпечити систему публічного управління висококваліфікованими фахівцями, що здатні адекватно реагувати на зміни й суспільні потреби задля сталого соціально-економічного зростання та підвищення стабільності політичної системи.

**Ключові слова:** управління, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом, персонал, органи публічної влади, цифровізація, інформаційні (цифрові) технології, публічна служба.

**Summary.** *Introduction. The article is devoted to the theoretical aspects of digitalization of the management of personnel potential of public authorities. The problem of analyzing scientific approaches to the meaningful filling of the definition of "personnel potential" is important for the domestic science of public administration. At the same time, the state of recent research testified to the complexity and multifacetedness of the studied concept. Theoretical and practical approaches to comprehensive assessment of the current state, development forecasting and management of personnel potential, adaptation of priority trends of digitalization of personnel potential management of public authorities to modern realities require further research.*

*Purpose. The purpose of the study is to investigate the content of the category "management of personnel potential", to determine the characteristic features of the personnel potential of public authorities as individual individuals and as a collective as a whole, its components in the context of the "digitalization" trend.*

*Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the management of personnel potential in public authorities; 2) works of domestic and foreign authors, in which approaches to the essence of personnel potential, personnel support, development and use of personnel potential, theoretical principles of diagnosis of personnel potential in the aspect of digitalization of public administration bodies are analyzed.*

*In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: structural and functional analysis (to characterize the components of the personnel potential system of public authorities); system analysis (to build an author's scheme of personnel potential in modern civil service systems); comparative method (for analysis of the best practices of personnel management in public authorities), synthesis method (for formulating conclusions).*

*Results. It was determined that the meaningful content of the digitalization of the management of the personnel potential of public authorities is reduced to*

*the implementation of digital tools and platforms for optimizing the use of personnel resources of the authorities in order to achieve the tasks and functions faced by the authority. It was established that in the scientific environment, next to digitization, the definition of digital transformation is rapidly used, which is related to the process of introducing digital technologies into the field of personnel management, as a set of methods and tools aimed at its support based on appropriate digital solutions. It is substantiated that the digitization of human resources management significantly transforms the practical activities of personnel services in relation to the selection and training of personnel, which confirms the importance of specifying trends related to the implementation of digital technologies, both for managerial personnel and for specialists.*

*Emphasis is placed on the strong connection between the personnel potential of the public service and the activities of public authorities and management. The content of the definition of "management" is revealed. Attention is drawn to the understanding of the concept in theoretical approaches as synonymous with the definitions of human resource management and personnel management. It was established that there is no single approach to understanding the management of personnel potential at the doctrinal level, however, the most common approaches were characterized, which made it possible to provide an author's interpretation of this concept.*

*In the circumstances of an extraordinary nature, limited budgetary resources, the personnel potential in the field of public administration is one of the main components of the search for new directions of formation, development and reproduction of this potential, which is considered a necessary condition for ensuring the socio-economic development of the state. It is worth noting that today one of the weak points of the public administration sphere is the insufficient concentration of attention on the issue of personnel potential and its management in the aspect of taking into account such an important component as digitalization.*

*Discussion. The results of the study will be useful in the further scientific understanding of modern problems, limitations and the search for new solutions for the organization of work on the management of personnel potential in the public service in the aspect of digitalization. After all, nowadays the digitization of the management of personnel potential of public administration bodies is considered a strategic task, which is designed to ensure the system of public administration with highly qualified specialists who are able to adequately respond to changes and public needs for the sake of sustainable socio-economic growth and increasing the stability of the political system.*

**Key words:** *management, personnel potential, personnel potential management, personnel, public authorities, digitalization, information (digital) technologies, public service.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** На сучасному етапі розвиток національної системи публічного управління зумовлює необхідність реформування кадрової політики й забезпечення досвідченими висококваліфікованими кадрами органи публічної влади. В умовах зумовлених воєнним станом, що спричинив скорочення кадрового складу в органах державної влади і місцевого самоврядування в Україні особливої актуальності набуває питання цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади, пошуком нових інструментів розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, присвячені цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади викликають значний інтерес серед науковців. Окремі аспекти даної проблематики, присвячені у працях таких науковців: О. Ареф'єва, Н. Васюткіна [2], С. Бахтіаров [3], Є. Бородін, Н. Піскоха, Г. Демошенко [4], Н. Гончарук [22], Ю. Даниленко [1; 4], О. Дегтяр, О. Непомнящий [8],



О. Койчева [4], Я. Качан [10], О. Кіпішинова та Л. Сметаніна [11], Г. Кришталь, І. Брюховецька, Є. Панін [12], Л. Лазоренко [13], В. Лисак й О. Олійник [14], Т. Лукашик, К. Сахно, І. Войтехович [15], І. Матвеєнко, Г. Панченко [16], Л. Михалевська [17], М. Міхровська [18], О. Пархоменко-Куцевіл [20], П. Польовий [21], Г. Разумей, М. Разумей [23], С. Хаджирадева, Т. Доценко, Ю. Пукір [24], М. Хаустова [25], А. Шафран, І. Яремко [26] та інші. У цих наукових доробках зосереджено увагу на питаннях теоретичних основ формування кадрового потенціалу органів державної влади, структурі кадрового потенціалу системи державної служби, теоретичних засадах управління кадровим потенціалом в державній службі, підходи до поняття цифровізації, досліджено цифровізацію управління персоналом в органах публічної влади, окреслено теоретичний аспект кадрового потенціалу органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства тощо.

Зважаючи на значний доробок у цьому напрямі, варто відзначити, що в аналізованих працях розкрито окремі питання, що стосуються цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Це слугувало основою для цілісного розкриття означеного питання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є розкриття сутності та змістовного наповнення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Для досягнення зазначеної мети було поставлено такі завдання: уточнити поняття «кадровий потенціал»; окреслити теоретичні підходи вчених щодо тлумачення дефініції «управління кадровим потенціалом» та її особливості; проаналізувати наукові підходи до цифровізації в аспекті управління кадровим потенціалом органів публічної влади; сформувати авторський підхід щодо визначення досліджуваного питання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливою конструктивною перевагою у практичній діяльності будь-якої організації,

яка намагається забезпечити свою конкурентоспроможність є її кадровий потенціал [24, с. 882].

Кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників та якістю їхньої професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними й фізіологічними якостями, а також, що є найбільш вагомо, творчими здібностями [14, с. 712].

Змістовне значення дефініції «кадровий потенціал» відповідає характеристиці можливостей і здібностей кадрів державного управління, у тому числі й прихованих та доки ще нереалізованих/незатребуваних, певного роду їх прихованого резерву [13, с. 80].

Л. Михалевська розкриває поняття «кадровий потенціал» як сукупність особистих професійних здатностей та прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає змогу реалізуватися йому в професійній сфері [17]. Інші дослідники [15, с. 139] доповнюють дефініцію в розумінні закладених та набутих (у минулому) здібностей особистості (професійні, управлінські, психологічні, фізіологічні, соціальні тощо), можливостей виконання тих чи інших функцій за сприятливого розвитку здібностей, доведених їх до навичок і вмінь.

Як відзначає Я. Качан, кадрові потужності публічної служби завжди пов'язані з управлінням, результатом якого є гарантування здійснення державних функцій. Дослідник пропонує поняття «кадровий потенціал» розуміти як: а) комплекс здатностей та вмінь спеціаліста, реалізація яких дає змогу професійного зростання у межах обраної професії; б) багатофункціональне поняття, яке об'єднує низку закладених і набутих здібностей, а також здатність здійснювати ті чи інші функції за сприятливих обставин, які потрібні для професійного ефективного розвитку [10, с. 297].

Аналіз наукових підходів до поняття «кадровий потенціал» засвідчив про його багатогранність і складність, що вимагає застосування чіткого методологічного підходу стосовно його сутнісного наповнення й наукового



осмислення. Неоднозначність розуміння цієї дефініції характеризується і тим, що дане визначення досліджується не лише в контексті органів публічної влади, однак і в аспекті бізнес-середовища (компаній), підприємств як важливий складник успішної кадрової діяльності.

Пропонуємо кадровий потенціал розуміти як сукупність особистих (фізичних/духовних) якостей і здібностей особистості, визначальних можливостей й межі його участі в професійній діяльності, спроможність досягати у заданих умовах відповідних результатів, а також вдосконалюватися у професійній сфері.

Щодо визначення кадрового потенціалу органів публічної влади, то в наукових дослідженнях прослідковуються наступні підходи: цілісна відкрита й мінлива система; сукупність потенційних можливостей персоналу органів публічної влади; сукупна здатність всього наявного кадрового ресурсу публічних службовців; кадрові можливості, які характеризуються сукупністю кількісних/якісних ознак; трудові можливості, які характеризуються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими ознаками персоналу; сукупність кількісного й якісного складу працівників [21].

Кадровий потенціал органів публічної влади характеризує в аспекті: а) окремих індивідів (здоров'я, моральність й вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; професіоналізм; освіта; організованість; ресурси робочого часу; б) колективу в цілому (організація праці; система мотивів й стимулів до якісної праці; умови праці; можливості кар'єрного зростання; демократизація управління; суперечності та конфлікти; організаційна культура). У контексті чинника управління кадровий потенціал органів публічної влади окреслюється потенційними можливостями ефективної праці [17].

Однією із ключових цілей кадрової політики органів управління є формування і розвиток кадрового потенціалу публічної влади, який включає

професійну компетентність, відповідальність, панорамне мислення, активність. Персонал кадрового потенціалу органів управління, у широкому розумінні, визначає успішність запровадження інновацій в усі сфер діяльності й розв'язання соціально-економічних проблем, які забезпечують стабільне зростання й соціальний розвиток країни та регіонів [27, с. 428].

Кадровий потенціал органів публічної влади включає дві складові: (а) потенціал посадових осіб (особистісні характеристики службовців); (б) систему управління кадровим потенціалом (характеризується умовами й можливостями, що можна реалізувати в професійній діяльності) [21].

Кадровий потенціал є багаторівневою відкритою системою, яка постійно еволюціонує в напрямі підвищення ефективності й результативності діяльності, а також підвищення її мотивації, забезпечення набуття нових здатностей [21].

У цьому аспекті доречно навести позицію З. Бурик про те, що від якості кадрового потенціалу державної служби залежить ефективність й результативність функціонування всього управлінського апарату держави, що в підсумку визначає ефективність функціонування всіх сфер економіки [5, с. 193].

Таким чином, для ефективного розвитку органів публічної влади в контексті формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу вважається доцільним забезпечення високої якості розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади, що потребує відповідної інвестиційної підтримки та спомагатиме формуванню таких показників людських якісних ресурсів, як компетентність, відданість, професіоналізм, освіченість [19, с. 229].

Існує глибинний зв'язок кадрового потенціалу публічної служби з діяльністю органів публічної влади й управління, що з одного боку має вияв у безпосередньому впливі на ефективність діяльності державної служби загалом, оскільки він представляє собою її основну рушійну силу, й

навпаки, застосування явним та прихованих можливостей кадрового потенціалу службовців є можливим лише в тих об'єктивних межах, які можна визначити безпосередніми функціями та організацією діяльності органів державної влади, першочергово їх кадрового забезпечення [8, с. 140].

У нашому дослідженні саме поняття «управління» звертає увагу на публічно-управлінському аспекті діяльності уповноваженого суб'єкта для досягнення певної мети. Змістовне наповнення дефініції «управління» визначається наукою державне управління як функція організованих систем (соціальних, технічних, біологічних), яка забезпечує реалізацію мети та підтримку режиму діяльності, сталість й розвиток відповідних структурних елементів [9, с. 722].

Зазначене дає підстави стверджувати, що управління – цілеспрямована взаємодія суб'єкта та об'єкта, яка здійснюється в формі прийняття і впровадження рішень та здійснення головних функцій і супроводжується домінуванням відносин підпорядкування, що визначаються залежністю об'єкта від суб'єкта, а також високим рівнем централізації, відповідальністю суб'єкта за стан системи [7, с. 12-13].

Звернення до наукових досліджень надає розуміння категорії «управління» як: а) діяльності (представляє собою особливий вид людської діяльності); б) функції (взаємозв'язок окремих частин в межах деякого цілого); в) системи; г) процесу [2, с. 203-204]. Це доводить про відсутність усталеної єдності понятійного апарату та різноманіття підходів до розуміння.

Досліджуючи теоретичні підходи до поняття «управління кадровим потенціалом», варто сфокусувати увагу на тому аспекті, що у наукових дослідженнях воно вважається синонімічним до таких понять, як: «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом» маючи широке використання в теорії управління [1, с. 524].

З огляду на вищевказане доречно навести визначення «управління персоналом», що в науці державного управління пропонується розуміти як «цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом» [9, с. 727].

Слід навести позицію Н. Гончарук, що управління персоналом публічної служби слід розуміти як самостійно функціонуючу систему, першорядно систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, механізми та пріоритети і технології; передбачає правове, інформаційне, організаційне, ресурсне, методичне, документаційне забезпечення системи управління персоналом, має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, втілення її цілей та принципів, пріоритетів, стандартів; є ефективним механізмом впровадження кадрової стратегії органу публічної влади, який спроможний у значній мірі підвищити ефективність щодо його діяльності [22, с. 180-181].

Щодо визначення самого поняття «управління кадровим потенціалом», слід наголосити, що єдиного підходу до цієї дефініції на доктринальному рівні немає, проте одночасно найбільш поширеними є наступні точки зору: безперервний процес, що покликаний забезпечити потреби підприємства, установи, організації не лише кількісно, проте й якісно. Зазначене передбачає здійснення трьох завдань: добір, управління кар'єрою, оплата праці; виконання всіх функцій менеджменту щодо планування та добору на посади, реалізації потенціалу людських ресурсів, професійного розвитку, заохочення. Цей перелік доповнюється такими напрямками: аналіз трудової діяльності й здійснення кваліфікаційної характеристики, навчання, оцінювання тощо; особлива діяльність керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, яка направлена на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для

їх професійного удосконалення, задоволеності у процесі здійснення функціональних обов'язків на публічній службі [цит. за: 1, с. 527].

Поняття «управління кадровим потенціалом» науковцями визначається через виокремлення ключових трендів діяльності уповноважених структурних підрозділів органів публічної влади щодо ефективного, результативного та якісного використання людських ресурсів для досягнення кінцевих цілей. Як відзначається, управління кадровим потенціалом у державній службі представляє собою: (а) нормативно визначений цілеспрямований, регулятивний вплив спеціально уповноважених суб'єктів на професійний корпус державних службовців з метою забезпечення впровадження кадрової політики державної служби; (б) добору на вакантні посади висококваліфікованих фахівців; (в) підвищення професійної компетентності державних службовців шляхом впровадження механізму безперервного навчання; (г) підготовки службовців, які спроможні захищати права та свободи громадян, брати відповідальність на себе й проявляти ініціативу та творчість в здійсненні посадових обов'язків [6, с. 29].

До об'єкту управління кадровим потенціалом відносять окремого працівника, а також їх сукупність, що постає як трудовий колектив органів публічної влади. Суб'єктом управління кадровим потенціалом є керівники й фахівці кадрових служб та керівники усіх рівнів, які здійснюють функцію управління щодо своїх підлеглих [17; 21].

Зважаючи на наукові підходи пропонуємо управління кадровим потенціалом органів публічної влади розуміти як безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління (керівник публічної служби) на об'єкт (персонал органів публічної влади), що спрямований на добір персоналу, професійний та кар'єрний розвиток, мотивацію й стимулювання задля якісного та ефективного виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади.

Поняття управління кадровим потенціалом, який відображає ресурсний аспект інноваційного розвитку управління, передбачає створення в публічному управлінні умов, які стимулюють в працівників органів публічної влади спроможність до досягнення науково-технічного прогресу й активізують поширення інноваційних процесів в усіх галузях і сферах діяльності. Ці умови інтерпретуються як сукупність глобальних трендів, що детермінують зміст системи кадрового забезпечення інноваційного розвитку в аспекті цифровізації.

Варто відзначити, що на сьогодні у науковій літературі висвітлено й застосовано на практиці різні концепції управління персоналом: управління людськими ресурсами, управління людським капіталом, управління державним службовцем, управління персоналом. Основою їх реалізації є практичне розв'язання завдань управління кадровим потенціалом органів публічної влади, кадрової політики публічної служби [27, с. 432].

В Україні сьогодні реформування й модернізація органів публічної влади висувають відносно нові вимоги з приводу управління кадрового потенціалу, й тому одним з пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави є формування висококваліфікованих професійних кадрів у системі інституцій, які приналежні до сфери публічного управління [26, с. 337].

Особливістю потенціалу сучасних державних інституцій є їх інформатизація, що тісно переплітається із людськими ресурсами. Комунікація реалізується через процеси накопичення й обробки інформації шляхом персоналу у процесі публічного управління [27, с. 432].

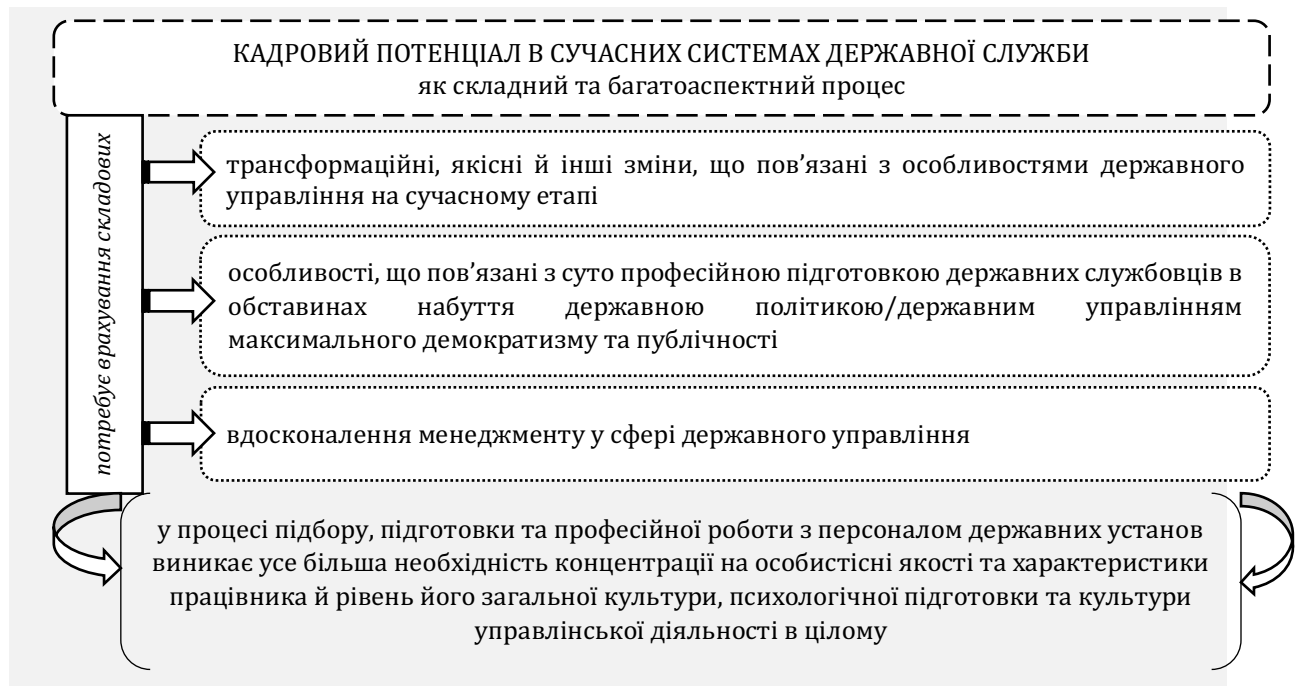
В умовах сьогоднішніх викликів в Україні постає питання із підготовки працівників органів публічної влади належного рівня володіння вміннями та навичками для ефективного функціонування органів влади й якісного надання особам публічних послуг.



Цифровізація публічної служби здійснюється за обставин комплексних перетворень усієї системи публічного управління. Ці процеси актуалізують питання щодо безпечного й ефективного використання цифрових та інформаційно-комунікативних технологій у сфері збору та аналізу великих баз даних, удосконалення кадрового забезпечення публічної служби, формування нових підходів в системі внутрішньоорганізаційних відносин держави та службовців органів публічної влади.

На сьогодні цифровізація багато в чому визначає сучасне життя в усіх сферах, але найпомітнішим стає її вплив в управлінській сфері. Динамізм процесів цифровізації настільки великий, що досить часто не дозволяє більшості суб'єктів управління швидко адаптуватися до змін, які відбуваються. Безсумнівно це має вплив на кадровий потенціал структур будь-якого рівня – від первинного до національного, що в повній мірі відноситься й до органів публічної влади, публічних службовців. Вважаємо за доцільне вказати на те, що саме вони діють в рамках системи управління національного та регіонального соціально-економічного розвитку, консолідуючи в своїх руках відповідні інструменти управління, застосування яких може як сприяти, так й протидіяти отриманню бажаних результатів.

До якісних умов, що впливають на кадровий потенціал органів публічної влади та управління, можна віднести забезпечення можливості підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців усіх рівнів та підрозділів, оптимізацію і підвищення рівня організації їх праці, інформаційну та технічну забезпеченість праці в органах публічної влади. Кількісний приріст та рівень професіоналізації державних службовців визначається соціальною та економічною ефективністю кадрового потенціалу (див. рис. 1).



**Рис. 1. Кадровий потенціал у сучасних системах державної служби**

*Джерело: авторська розробка*

Отже, суспільство зацікавлене в тому, щоб кадровий потенціал, особливо публічної системи управління, був не лише адекватний завданням, що постають перед ними та використовуваним інструментам, проте й постійно розвивався. Зважаючи на зазначене, можна сформулювати ряд важливих завдань в сфері публічного управління, розв'язання яких передбачає заходи системного впливу: використання можливостей цифровізації в процесі ухвалення управлінських рішень, за відповідного рівня підготовки суб'єктів, що приймають рішення; вибір базової концепції публічного управління в соціально-економічному напрямі й спрямованість її розвитку; розвиток кадрового потенціалу публічних службовців, зайнятих в системі управління; оцінка ефективності кадрової політики а аспекті якості державної системи управління.

Очевидно, що розв'язання кожного з цих завдань передбачає окремий напрям управлінського впливу (незалежно від того, чи мова йде про галузь, територію або інший об'єкт управління) й при цьому окреслюється потребою забезпечення бажаного рівня суспільного розвитку. Особливої

актуальності вирішення цих завдань набуває в умовах цифровізації, що супроводжується зростанням вимог до підготовки кадрів, їх відповідності умовам нового цифрового середовища.

Концептуалізація роботи й те, як працівники виконують свою роботу, змінила цифровізація. Поширеними стали такі нетрадиційні форми трудових відносин, як віддалена робота, що а для багатьох стала новою нормою, а цифровізація відіграє усе більшу роль в економічному розвитку й соціальному прогресі, особливо після пандемії COVID-19 та через повномасштабне вторгненням РФ в Україну. Поміж тим, електронна формальність стала новим рішенням для гідної праці й сталого розвитку.

Кадрова політика, що адаптована до нових вимог цифровізації, стає ключовим інструментом управління кадровим потенціалом задля досягнення стратегічних цілей організації за умов оперативно змінюваного цифрового середовища [12, с. 26].

Зростаюча залежність та функціонування суспільства на основі цифрових даних, документів, структур, процесів називається цифровізацією [цит. за: 18, с. 128].

Науковці перекладають «digitalization» як цифровізація, що означає процес впровадження цифрових технологій задля удосконалення життєдіяльності людини, суспільства та держави. Як наслідок зазначеного цифрове врядування буде сприйматися як цифрова реалізація публічної влади (цифрова форма публічного врядування), яка стане періодом еволюційного запровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади («інформатизація державного управління», «цифровізація публічного врядування», «електронне урядування») [23, с. 141].

За цих умов цифровізація публічного врядування є процесом реалізації цифрових трансформацій в публічній сфері (у контексті докорінного перетворення діяльності органів публічної влади), який

спричинить до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування шляхом застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття управлінських рішень, smart-, blockchain-, cloud-, network-, portal-сервісів тощо). Отже, у більш вузькому розумінні цифровізація публічного врядування вважається стрибкоподібним процесом цифрових трансформацій публічного врядування в цифрове врядування (цифрове управління) [цит. за: 23, с. 141].

Як відзначають науковці [4, с. 99-100] цифровізація, в першу чергу, – системний підхід стосовно використання наявних цифрових ресурсів, що пов'язані із великими базами даних, які формуються та власниками яких є органи управління; це не панацея від усіх недоліків у управлінні суспільством, а вважається однією з форм й етапів практичного запровадження цифрової трансформації суспільства і публічного управління.

М. Хаустова пропонує розуміти цифровізацію у вузькому розумінні як перетворення інформації в цифрову форму, що в більшості випадків призводить до зниження розходів та появи нових можливостей. У широкому розумінні автором пропоновано цю дефініцію розуміти як тренд ефективного світового розвитку тільки в тому випадку, коли цифрова трансформація відповідає таким вимогам: а) охоплює виробництво, науку, бізнес, соціальну сферу та звичайне життя громадян; б) супроводжується лише ефективним використанням її результатів; в) її результати є доступні користувачам перетвореної інформації; г) її результатами користуються не тільки фахівці, але й пересічні громадяни, а користувачі цифрової інформації мають певні навички роботи з нею [25, с. 9].

Цифровізація означає впровадження сучасних інформаційних технологій та платформних рішень в усі сфери життєдіяльності суспільства, у тому числі й у сферу публічного управління.

Поруч із цифровізацією у наукових колах досить активно застосовується дефініція цифрова трансформація, що спрямована не тільки на переклад інформації із аналогових носіїв у цифровий формат, проте й початкове створення нового продукту у цифровій формі. Зважаючи на аналіз наукових праць, означене поняття представляє собою процес реформування державного управління та діяльності органів публічної влади стосовно надання державних послуг і виконання покладених на них функцій/завдань, опосередковано використання великих даних, упровадження і розробки інформаційних технологій і цифрових рішень, що спрямовані на підвищення якості та задоволеності громадян публічними послугами, усунення надлишкового адміністративного навантаження, у межах рамок здійснення контрольно-наглядової діяльності, а також гарантування рівня надійності й безпеки даних громадян, суспільства та держави при використанні цифрових технологій.

Цифрові трансформації пов'язані з процесом впровадження цифрових технологій в сферу управління кадровим потенціалом, як комплекс методів та інструментів, орієнтованих на його супровід на засадах відповідних цифрових рішень.

Процес впровадження цифрових технологій в сферу управління кадровим потенціалом направлено на створення сприятливих цифрових умов персоналу задля скорочення тимчасових ресурсів і збільшення стимулу задля отримання максимального ефекту.

Реалізація цифрових рішень в системі управління кадровим потенціалом відкриває для працівників органів публічної влади можливості щодо збереження тимчасових ресурсів, а також оптимальні умови задля досягнення ефективних результатів діяльності за умов найменших витрат трудового потенціалу.

Цифровізація управління кадровим потенціалом значно трансформує практичну діяльність національних кадрових служб щодо підбору й

навчання персоналу, що підтверджує значимість конкретизації трендів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, як для управлінських кадрів, так й для спеціалістів.

Цифровізацію управління персоналом у органах публічної влади, на думку О. Кіпішинової й Л. Сметаніної, потрібно розглядати як перехід державних органів на цифрові платформи управління людськими ресурсами. Автори підкреслюють, що цифровізація в управлінні персоналом є не просто накопичення великої кількості даних, а головне – це поява нових способів їх обробки. Отже, змінюються процеси й способи прийняття рішень на основі цих даних. У значній мірі простіше стає вести особисті справи працівників, оформляти звіти за рахунок автоматизованих програм обробки даних та спрощується збір інформації й знижує ймовірність помилок [11, с. 203].

Варто зазначити, що зі збільшенням темпів розвитку цифрових технологій, запровадженням інноваційних рішень у всіх сферах публічного управління, з'являється необхідність стосовно підвищенні якості підготовки публічних службовців для створення можливості вдосконалення системи публічної служби у відповідності до сучасних реалій повноцінного функціонування цифрової держави. Зважаючи на високий рівень застосування цифрових технологій у повсякденній управлінській діяльності публічних службовців, і споглядаючи на те, що сучасні ІТ-технології стають більш складнішими та різноманітнішими й розвиваються досить швидкими темпами, постає нагальною вимога щодо постійного підвищення рівня власної цифрової компетентності службовцями для належного впровадження цифрових змін, що включає у себе не лише вміння використовувати комп'ютерні інструменти у професійній діяльності, проте й відповідати викликам кібер-ризиків, уникати небезпек у цифровому просторі, зберігати конфіденційні дані, вміти ефективно впроваджувати



електронні послуги для громадян, а також вирішувати проблемні ситуації шляхом цифрових технологій [16, с. 163-164].

Таким чином, пропонуємо під цифровізацією управління кадровим потенціалом органів публічної влади розуміти процес впровадження сучасних цифрових технологій щодо функціонування внутрішньо-організаційних питань персоналу органів публічної влади задля підвищення ефективності й удосконалення їх професійної діяльності.

У цілому роль цифровізації в сфері управління персоналом полягає в формуванні зручного цифрового середовища, через що забезпечуються прозорість і централізація, ефективність процесів постановки трудових завдань й оцінювання рівня їхнього виконання шляхом автоматизації і комп'ютеризації усіх внутрішніх процесів [цит. за: 20, с. 94]. Більш того, застосування в управлінні й оцінюванні персоналу цифрових технологій сприяє інтеграції підсистеми HR-менеджменту у загальну систему управління органу управління, таким чином створюється єдина платформа щодо збирання, оброблення і консолідації у єдиному центрі [20, с. 94].

Загалом впровадження цифровізації у систему управління персоналом публічної служби обумовлює використання інформаційно-комунікаційних технологій у період відбору кадрів, оцінювання якості діяльності публічних службовців. Інформаційно-комунікаційні технології дадуть можливість об'єктивно оцінювати професійність кадрів, їх внесок у ефективність діяльності органів публічної влади, оптимізувати структуру органів публічної влади та ефективно контролювати діяльність кожного публічного службовця [20, с. 95].

Змістовне наповнення цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади зводиться до впровадженні цифрових інструментів та платформ для оптимізації використання кадрових ресурсів органів управління для досягнення завдань та функцій, що постають перед органом влади.

Цифровізація управління кадровим потенціалом органів публічної влади вважається обумовленою необхідністю, оскільки сьогодні склалася ситуація, коли дані стосовно державної служби є занадто обмеженими. Окрім того, всі органи публічної влади мають свої власні інформаційні системи управління, які між собою неузгоджені й як наслідок непридатні для порівняння. Однак необхідність впровадження цифрових технологій передбачає деталізоване правове регулювання цих питань [1, с. 530].

Зростаюча складність управління кадровим потенціалом органів публічної влади визначається: ускладненням управлінської діяльності через процеси цифровізації та інформатизації; через постійні та різкі зміни системи цінностей працівників, що пов'язані з політико-адміністративними й економічними реформами суспільства; персонал вважається найбільш складним об'єктом управління; зростаючу тенденцію чисельності персоналу системи органів публічної влади, що потребує більшої ефективності щодо його розвитку, перепідготовки та доцільного застосування. За цих обставин виникає зміна парадигми управління кадровим потенціалом органів публічної влади, змінюється система цілей управління кадровим потенціалом, обтяжується система взаємодії суб'єкта й об'єкта управління.

Нині цифрове врядування характеризується як адаптація публічного управління до нових умов у якому домінуюче місце посідають цифрові технології, які допомагають встановити тісну взаємодію між державою, бізнесом та громадянами на засадах застосування інформаційних технологій, інтернету [3, с. 21].

Цифрова трансформація надала публічній владі зручні та доступні та, в порівнянні, дешеві інструменти контролю й комунікації, які надають змогу відслідковувати всі організації, встановлювати проблемні аспекти. Владі необхідно оптимально розв'язати питання стосовно впорядкування комунікаційного процесу між державними інститутами, і державними інститутами та суспільством. Варто зважати, що ці процеси уповільнюються

через різницю у цифровій компетенції як між різними працівниками органів, працівниками, так і окремими громадянами [3, с. 21-22].

Кадрова політика, що реалізується в органах публічних влади, свідчить про наявність у ній проблемних сферах, у тому числі пов'язаних із неефективністю розвитку кадрового потенціалу її співробітників. Спостерігається фрагментарне ставлення до підвищення професійних знань та навичок працівників органів публічної влади. Цифрова трансформація органів публічної влади та управління передбачає освоєння нових професійних знань та компетенцій у цій галузі, що, безсумнівно, потребує професійної підготовки працівників, а в деяких випадках і перепідготовки для ефективного функціонування органів публічної влади. На даний час варто вести мову про безперервну освіту кадрів органів публічної влади та управління, про введення в моніторинг не лише показника рівня освіти, а й професійної компетентності виконуваних функцій та завдань.

Соціально-економічний розвиток країни залежать від того, наскільки розвиток кадрового потенціалу публічних службовців буде відповідати соціальним потребам і перетворенням, які відбуваються в суспільстві.

Необхідність ефективної кадрової політики продиктована сучасними обставинами й викликами, а її ефективність зумовлена в першу чергу можливістю діяти на випередження, передбачати зміни, бути перспективною за умов ризиків. В цьому контексті ключовими завданнями державного регулювання кадрових процесів є: визначення обсягу, змісту й меж державного регулювання із наукової точки зору; вирішення кадрових питань враховуючи раціональне співвідношення суспільних і державних інтересів; здійснення гнучкого регулювання задля того, щоб залишатися ефективним в якісно нових умовах, що мають тенденцію змінюватися.

Все вищевказане підтверджує необхідність розвитку цифровізації управління кадровим потенціалом, як одного з трендів реформування

публічної служби, що має бути реалізовано із врахуванням науково обґрунтованого забезпечення означеного процесу.

Цифровізація передбачає не тільки активне впровадження сучасних технологій, однак і перетворення практично кожного робочого місця, системи підготовки й перепідготовки кадрів, а також цифрових сервісів та інструментів, не тільки в професійній діяльності, але й в повсякденному житті, в тому числі й при взаємодії із органами публічної влади. Усе зазначене пророкує нові технічні рішення і розвиток компетенцій, що забезпечують їх повсякденне використання із метою підвищення якості життя населення, розвитку економіки та суспільства в цілому, а також удосконалення кадрового потенціалу.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Аналіз наукових праць надав змогу під кадровим потенціалом розуміти сукупність особистих (фізичних і духовних) якостей та здібностей особистості, визначальних можливостей і межі його участі в професійній діяльності, спроможність досягати у заданих умовах відповідних результатів, а також удосконалюватися в професійній сфері.

Управлінням кадровим потенціалом органів публічної влади визначено як безперервний цілеспрямований процес взаємодії суб'єкта управління (керівник публічної служби) на об'єкт (персонал органів публічної влади), який спрямований на добір персоналу, професійний кар'єрний розвиток, мотивацію й стимулювання задля якісного та ефективного виконання завдань і функцій, що постають перед органом публічної влади.

Встановлено, що цифровізації характеризується впровадження сучасних інформаційних технологій і платформних рішень в усі сфери життєдіяльності суспільства, у тому числі й у сферу публічного управління; постає ключовим засобом управління кадровим потенціалом для досягнення

стратегічних цілей органів публічної влади за умов швидко змінюваного цифрового середовища.

Запропоновано цифровізацію управління кадровим потенціалом органів публічної влади розуміти як процес впровадження сучасних цифрових технологій щодо функціонування внутрішньо-організаційних питань персоналу органів публічної влади задля підвищення ефективності й удосконалення їх професійної діяльності.

Визначено, що поруч з цифровізацією досить активно в науковому середовищі застосовується термін цифрова трансформація, що пов'язаний із процесом впровадження цифрових технологій у сферу управління кадровим потенціалом як комплекс методів й інструментів, орієнтованих на його супровід на основі відповідних цифрових рішень. Процес впровадження цифрових технологій в сферу управління кадровим потенціалом спрямовано на створення сприятливих цифрових умов персоналу для скорочення тимчасових ресурсів та збільшення стимулу задля отримання максимального ефекту.

Цифровізація управління кадровим потенціалом значно трансформує практичну діяльність кадрових служб стосовно підбору та навчання персоналу, що підтверджує значимість конкретизації трендів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, як для управлінських кадрів, так й для спеціалістів.

Подальшими перспективними науковими напрямками у цій сфері доцільно проведення дослідження правових та інституційних засад цифровізації управління кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

## **Література**

1. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика : монографія / авт. колектив : С. В. Ківалов, Л. Р.

Біла-Тіунова, Т. А. Латковська та ін. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 800 с. doi: <https://doi.org/10.32837/11300.21108>.

2. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Діалектична сутність управління. *Бізнес-навігатор*. 2014. №1 (33). С. 202-210.

3. Бахтіаров С. В. Інструменти публічного управління в умовах формування цифрової економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 19-22. doi: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.3>.

4. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 4. С. 95-103. doi: <https://doi.org/10.15421/152141>.

5. Бурик З. М. Правові засади реформування системи кадрової безпеки в органах влади в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 2(69). С. 191-200. doi: <https://doi.org/10.34213/tp.20.02.23>.

6. Даниленко Ю. С., Койчева О. С. Цифровий розвиток управління людськими ресурсами у державній службі. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Юридичні науки*. 2021. № 4. С. 27-33.

7. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

8. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). С. 137-143.

9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.



10. Качан Я. В. Поняття кадрового забезпечення публічної служби в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління.* 2019. Вип. 2. С. 295-303. doi: 10.5281/zenodo.3532853.

11. Кіпішинова О. Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. №3 (84). С. 202-205.

12. Кришталь Г. О., Брюховецька І. О., Панін Є. В. Діджиталізація кадрової політики як ключовий фактор успішності організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2023. Вип. 5 (72). С. 24-29. doi: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-4>.

13. Лазоренко Л. В. Проблеми формування кадрового складу органів державної влади. *Національна економіка. Інтелект XXI.* 2016. № 5. С. 80-83.

14. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 14. С. 709-715.

15. Лукашик Т. С. , Сахно К. Д., Войтехович І. Д. Теоретичні основи кадрового потенціалу. *Репозитарій ДБТУ.* 2021. С. 137-139. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18046/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system\\_2021\\_137-139.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18046/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_2021_137-139.pdf) (дата звернення: 21.05.2024).

16. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи.* 2022. № 9(27). С. 157-180.

17. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_5) (дата звернення: 21.05.2024).

18. Міхровська М. С. Діджиталізація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Grail of Science*. 2021. № 1. С. 128-130. doi: 10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023.

19. Найдич Г. Формування кадрового потенціалу в органах влади в контексті адаптації його до трансформаційних змін. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : збірник матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю* (28 травня 2021 р.) Тернопіль : ЗУНУ, 2021 С. 227-229.

20. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 93-98. doi: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-спец.15>.

21. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. doi: 10.32702/2307-2156-2022.5.100; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> (дата звернення: 21.05.2024).

22. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

23. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145.

24. Хаджирадева С. К., Доценко Т. А., Пукір Ю. Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 857-888.

25. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. 2022. № 2 (38). С. 7-18. doi: 10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1.

26. Шафран А. І., Яремко І. І. Кадрова політика як компонент механізму формування ефективної структури управління організацією. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 333-345.

27. Melnychuk L., Andriichuk Y., Chaltseva O., Shtyrov O., Yevtushenko I. Countering threats to effective management of personnel potential in the public administration system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 2(49). P. 426-434.

28. Semenets-Orlova I. et al. Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*. 2023. 8.4. e01699-e01699.

29. Stryhul M., Khomeriki O., Yahodzinskyi S., Romanenko Y., Semenets-Orlova I., Lyasota L. Peculiarities of Development and Dynamics of Economism and the Commercialization of Ukrainian Higher Education. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(2). P. 289-302. doi: 10.21511/ppm.17(2).2019.22.

## References

1. Kivalov, S. V., Bila-Tiunova, L. R., & Latkovska, T. A. (2022). *Administratyvistyka v umovakh tsyfrovizatsii: teoriia, pravove rehuliuвання, praktyka* [Administrative studies in conditions of digitalization: theory, legal regulation, practice]. Odesa: Vydavnychiy dim «Helvetyka». doi: <https://doi.org/10.32837/11300.21108> [in Ukrainian].

2. Arefieva, O. V., & Vasiutkina, N. V. (2014). Dialektychna sutnist upravlinnia [The dialectical essence of management]. *Biznes-navihator*, 1 (33), 202-210 [in Ukrainian].

3. Bakhtiarov, S. V. (2023). Instrumenty publichnoho upravlinnia v umovakh formuvannia tsyfrovoy ekonomiky [Tools of public management in the conditions of the formation of the digital economy]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 35, 19-22. doi: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.3> [in Ukrainian].
4. Borodin, Ye., Piskokha, N., & Demoshenko, H. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Problems and advantages of digitalization of local self-government]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 9, 4, 95-103. doi: <https://doi.org/10.15421/152141> [in Ukrainian].
5. Buryk, Z. M. (2020). Pravovi zasady reformuvannia systemy kadrovoi bezpeky v orhanakh vlady v Ukraini [Legal principles of reforming the personnel security system in the authorities in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(69), 191-200. doi: 10.34213/tp.20.02.23 [in Ukrainian].
6. Danylenko, Yu. S., & Koicheva, O. S. (2021). Tsyfrovyyi rozvytok upravlinnia liudskymy resursamy u derzhavnii sluzhbi [Digital development of human resources management in the civil service]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Serii: Yurydychni nauky*, 4, 27-33 [in Ukrainian].
7. Kovbasiuk, Yu. V., Vashchenko, K. O., & Surmin Yu. P. (Eds.). (2012). *Derzhavne upravlinnia [State administration]* K.; Dnipropetrovsk: NADU, 1 [in Ukrainian].
8. Diehtiar, O. A., & Nepomniashchy, O. M. (2017). Sutnist i struktura kadrovoho potentsialu systemy derzhavnoi sluzhby [The essence and structure of the personnel potential of the civil service system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2 (17), 137-143 [in Ukrainian].
9. Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskiu, V. P., & Surmina, Yu. P. (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]* K.: NADU [in Ukrainian].
10. Kachan, Ya. V. (2019). Poniattia kadrovoho zabezpechennia publichnoi sluzhby v Ukraini [The concept of public service staffing in Ukraine].

*Visnyk Natsionalnogo universytetu tsyvilnogo zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 2, 295-303. doi: 10.5281/zenodo.3532853 [in Ukrainian].

11. Kipishynova, O. & Smetanina, L. (2021). Tsyfrovizatsiia upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Digitization of personnel management in public authorities]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 3 (84), 202-205 [in Ukrainian].

12. Kryshchal, H. O., Briukhovetska, I. O., & Panin Ye. V. (2023). Didzhytalizatsiia kadrovoi polityky yak kliuchovy faktor uspishnosti orhanizatsii [Digitization of personnel policy as a key factor in the organization's success]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 5 (72), 24-29. doi: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-4> [in Ukrainian].

13. Lazorenko, L. V. (2016). Problemy formuvannia kadrovoho skladu orhaniv derzhavnoi vlady [Problems of forming the staff of state authorities]. *Natsionalna ekonomika. Intelekt XXI*, 5, 80-83 [in Ukrainian].

14. Lysak, V. Yu., & Oliinyk, O. S. (2018). Aktualni problemy ta peredumovy formuvannia poniattia «kadrovyi potentsial» [Actual problems and prerequisites for the formation of the concept of «personnel potential»]. *Ekonomika i suspilstvo*, 14, 709-715 [in Ukrainian].

15. Lukashyk, T. S., Sakhno, K. D., & Voitekhovych, I. D. (2021). Teoretychni osnovy kadrovoho potentsialu [Theoretical foundations of personnel potential]. *Repozytarii DBTU*, 137-139. Retrieved from [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18046/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system\\_2021\\_137-139.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/18046/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnykh%20system_2021_137-139.pdf) [in Ukrainian].

16. Matvieienko, I. V., & Panchenko, H. O. (2022). Upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Personnel management in the civil service system of Ukraine in conditions of digitalization]. *Naukovi perspektyvy*, 9(27), 157-180 [in Ukrainian].

17. Mykhalevska, L. B. (2015). Kadrovyi potentsial orhaniv derzhavnoi vlady yak obiekt naukovykh doslidzhen [Personnel potential of state authorities as an object of scientific research]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_5) [in Ukrainian].

18. Mikhrovska, M. S. (2021). Didzhytyzatsiia, didzhytalizatsiia, tsyfrova transformatsiia: zmist ta osoblyvosti [Digitization, digitization, digital transformation: content and features]. *Grail of Science*, 1, 128-130. doi: 10.36074/grail-of-science.19.02.2021.023 [in Ukrainian].

19. Naidych, H. (2021). Formuvannia kadrovoho potentsialu v orhanakh vlady v konteksti adaptatsii yoho do transformatsiinykh zmin [Formation of personnel potential in authorities in the context of its adaptation to transformational changes]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Actual problems of management and public administration in the conditions of innovative economic development]: zbirnyk mater. II Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhn. uchastiu*. (pp. 227-229). Ternopil: ZUNU [in Ukrainian].

20. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia tsyfrovizatsii v systemu publichnoi sluzhby: dosvid dlia Ukrainy [International experience of implementing digitalization in the public service system: experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. Spetsvypusk, 93-98. doi: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15> [in Ukrainian].

21. Polovyi, P. V. (2022). Kadrovyi potentsial orhaniv publichnoi vlady v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva: teoretychnyi aspekt [Personnel potential of public authorities in the conditions of development of digital society: theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 5. doi: 10.32702/2307-2156-2022.5.100; Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2682> [in Ukrainian].



22. Kuibidy, V. S., Bilynskoi, M. M., & Petroie, O. M. (2018). Publichne upravlinnia [Public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

23. Razumei, H. Yu., & Razumei, M. M. (2020). Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy [Digitization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2 (25), 139-145 [in Ukrainian].

24. Khadzhyradieva, S. K., Dotsenko, T. A., & Pukir, Yu. H. (2020). Strukturyzatsiia bazovykh skladovykh ta protsedur kadrovoho protsesu v orhanakh publichnoi vlady [Structuring of the basic components and procedures of the personnel process in public authorities]. *Public Administration and Regional Development*, 9, 857-888 [in Ukrainian].

25. Khaustova, M. H. (2022). Poniattia tsyfrovizatsii: natsionalni ta mizhnarodni pidkhody [Concept of digitization: national and international approaches]. *Pravo ta innovatsii*, 2 (38), 7-18. doi: 10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1 [in Ukrainian].

26. Shafran, A. I., & Yaremko, I. I. (2022). Kadrova polityka yak komponent mekhanizmu formuvannia efektyvnoi struktury upravlinnia orhanizatsiieiu [Personnel policy as a component of the mechanism of formation of an effective organizational management structure]. *Naukovi perspektyvy*, 7(25), 333-345 [in Ukrainian].

27. Melnychuk, L., Andriichuk, Y., Chaltseva, O., Shtyrov, O., & Yevtushenko, I. (2023). Countering threats to effective management of personnel potential in the public administration system. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2(49), 426-434.

28. Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During

War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01699-e01699.

29. Stryhul, M. et al. (2019). Peculiarities of Development and Dynamics of Economism and the Commercialization of Ukrainian Higher Education. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 289-302. doi: 10.21511/ppm.17(2).2019.22.